



Manajemen Model MEKAR Pada Pendampingan Pelatihan Guru Dalam Meningkatkan Kompetensi Literasi Peserta Didik di Kecamatan Labuapi

Suartini Iklima¹, Fahrudin², Lalu Sumardi³, Asrin⁴, Mansur Hakim⁵

¹ Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v9i2.1097](https://doi.org/10.29303/jpap.v9i2.1097)

Sitasi: Iklima, S., Fahrudin, Sumardi, L., Asrin, & Hakim, M. (2025). Manajemen Model MEKAR Pada Pendampingan Pelatihan Guru Dalam Meningkatkan Kompetensi Literasi Peserta Didik di Kecamatan Labuapi. *JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan)*, 9(2), 127-131. <https://doi.org/10.29303/jpap.v9i2.1097>

*Corresponding Author:

Suartini Iklima, Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan,
Pascasarjana, Universitas Mataram,
Mataram, Indonesia.

Email: suartini.x5@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen model MEKAR dalam pendampingan pelatihan guru guna meningkatkan kompetensi literasi peserta didik di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu, Kecamatan Labuapi, Lombok Barat. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini menggambarkan secara mendalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pelatihan literasi. Data dikumpulkan melalui observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis secara induktif melalui pengkodean, kategorisasi, dan identifikasi tema, dengan triangulasi sumber dan teknik untuk meningkatkan validitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan didasarkan pada data Rapor Pendidikan dan asesmen awal, menghasilkan materi pelatihan yang kontekstual dan relevan. Pengorganisasian dilakukan melalui tim pelaksana yang melibatkan kepala sekolah, koordinator literasi, guru kelas, dan fasilitator eksternal, sehingga koordinasi dan kolaborasi berjalan efektif. Tahap pelaksanaan menunjukkan perubahan signifikan dari pelatihan teoritis menjadi praktik langsung, seperti pengembangan sudut baca, penggunaan teks multimodal, dan strategi literasi berbasis proyek yang meningkatkan partisipasi siswa dan membentuk lingkungan belajar yang kaya teks. Pengendalian dilakukan melalui supervisi dan refleksi rutin yang memperkuat keterlibatan guru dan berdampak positif pada hasil literasi siswa. Meskipun menghadapi kendala seperti keterbatasan waktu dan variasi kompetensi guru, model MEKAR terbukti efektif membangun budaya literasi berkelanjutan di sekolah dasar, ditunjang oleh kepemimpinan partisipatif, pendampingan profesional, dan manajemen pelatihan yang adaptif terhadap kebutuhan kontekstual.

Kata Kunci: Kompetensi Literasi, Manajemen Pelatihan, Model MEKAR, Pelatihan Guru, Sekolah Dasar.

Pendahuluan

Pendidikan memainkan peran strategis dalam membentuk masyarakat Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian. Visi pendidikan nasional tersebut diwujudkan melalui penguatan Profil Pelajar Pancasila yang menjadikan literasi sebagai salah satu kompetensi kunci untuk membekali peserta didik dalam memahami konteks, berpikir kritis, serta mampu berpartisipasi aktif dalam kehidupan sosial dan budaya (Kemendikbudristek, 2022). Literasi bukan sekadar keterampilan teknis membaca dan menulis, tetapi juga mencakup kemampuan memahami informasi,

mengevaluasi argumen, serta membangun gagasan berdasarkan data dan pengalaman. Namun demikian, capaian literasi peserta didik di berbagai daerah menunjukkan kesenjangan, termasuk di Kabupaten Lombok Barat, khususnya Kecamatan Labuapi.

Data Rapor Pendidikan tahun 2024 dan laporan BPMP NTB menunjukkan bahwa 14 sekolah dasar di Kecamatan Labuapi tergolong dalam kategori literasi rendah. Dua sekolah di antaranya, SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu, mengalami penurunan skor literasi dalam dua tahun terakhir. Padahal, kedua sekolah telah menerima dukungan buku bacaan bermutu dari program pemerintah. Namun, pemanfaatan buku

tersebut belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi literasi siswa. Salah satu faktor utama adalah rendahnya kapasitas guru dalam mengelola pembelajaran literasi secara kontekstual. Pelatihan yang diterima sebelumnya cenderung bersifat teoritis dan tidak menyentuh praktik langsung di kelas, sehingga perubahan pembelajaran belum terjadi secara substansial (BPMP NTB, 2024).

Sebagai respons terhadap situasi tersebut, pelatihan berbasis Model MEKAR diterapkan di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu pada awal tahun 2025. Model ini terdiri atas lima tahapan: Mulai dari Diri, Eksplorasi Konsep, Kolaborasi, Aksi Nyata, dan Refleksi. Pendekatan ini mengintegrasikan prinsip andragogi, pembelajaran aktif, serta refleksi berbasis pengalaman mengajar. Pelaksanaan pelatihan menggunakan skema in-on-in dengan penugasan berbasis kelas, pendampingan langsung, serta forum refleksi rutin antar-guru. Hasilnya menunjukkan peningkatan signifikan dalam skor literasi pada Rapor Pendidikan 2025, serta pencapaian prestasi dalam lomba literasi tingkat kecamatan. Capaian ini mengindikasikan bahwa pelatihan berbasis praktik dengan skema kolaboratif memberikan dampak yang lebih nyata dibandingkan pendekatan konvensional yang berfokus pada ceramah dan teori semata (Sugiyono, 2019).

Efektivitas Model MEKAR dalam mendukung perubahan praktik pembelajaran juga sejalan dengan prinsip pelatihan profesional berkelanjutan yang menekankan pentingnya keterkaitan antara pelatihan dan hasil belajar siswa. Pelatihan guru tidak cukup hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga harus mendorong transformasi perilaku mengajar di kelas (Guskey, 2002). Dalam konteks pelatihan literasi, perubahan ini terlihat dari meningkatnya variasi strategi pembelajaran teks, penggunaan buku bacaan sebagai sumber belajar, serta peningkatan interaksi siswa terhadap bacaan. Guru tidak hanya memahami pentingnya literasi, tetapi juga mampu merancang pembelajaran yang mendorong minat baca dan kemampuan berpikir kritis siswa.

Keberhasilan pelatihan literasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas manajemen pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian menjadi empat komponen penting dalam memastikan keberlangsungan dan efektivitas program pelatihan. Model MEKAR yang diterapkan di Labuapi mengandalkan keterlibatan aktif kepala sekolah, pengawas, serta fasilitator daerah dalam setiap tahap pelatihan. Proses pendampingan tidak hanya dilakukan pada tahap awal, tetapi terus berlanjut melalui pemantauan kelas dan forum berbagi praktik baik antar-sekolah. Manajemen pelatihan yang adaptif dan

kolaboratif terbukti menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi strategi literasi di dua sekolah intervensi ini.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pelaksanaan manajemen pelatihan literasi berbasis Model MEKAR di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana masing-masing komponen manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian—berperan dalam mendukung perubahan praktik pembelajaran literasi di tingkat sekolah dasar. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali secara mendalam pengalaman para guru, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan terkait dalam proses pelatihan dan dampaknya terhadap kompetensi literasi siswa.

Temuan dari penelitian ini memberikan gambaran konkret tentang efektivitas model pelatihan berbasis praktik dalam konteks sekolah-sekolah dengan capaian literasi rendah. Alih-alih mengandalkan pelatihan berbasis teori, penerapan manajemen pelatihan yang menyentuh praktik kelas, mendorong kolaborasi, dan melibatkan proses reflektif terbukti lebih mampu mendorong transformasi pembelajaran. Model MEKAR, jika dijalankan melalui manajemen yang terstruktur dan partisipatif, membuka ruang bagi sekolah untuk membangun budaya literasi yang berkelanjutan dan berakar pada kebutuhan nyata di lapangan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pelaksanaan manajemen Model MEKAR dalam pendampingan pelatihan guru di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu, Kecamatan Labuapi, Kabupaten Lombok Barat. Pemilihan pendekatan ini mempertimbangkan kompleksitas konteks pelatihan literasi di sekolah intervensi, di mana diperlukan eksplorasi menyeluruh terhadap proses manajerial, pengalaman individu, dan interaksi antaraktor yang terlibat dalam program. Studi kasus ini memberikan ruang bagi peneliti untuk menangkap makna, dinamika, serta tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan pelatihan literasi berbasis Model MEKAR.

Penelitian difokuskan pada empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pelatihan. Setiap fungsi dianalisis berdasarkan indikator yang dikembangkan dari teori manajemen pendidikan. Indikator perencanaan mencakup analisis kebutuhan pelatihan, penyusunan rencana berbasis data literasi, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Indikator pengorganisasian meliputi struktur pelaksana

pelatihan, pembagian peran, serta ketersediaan sumber daya pelatihan. Pada aspek pelaksanaan, fokus diberikan pada implementasi lima tahapan Model MEKAR, keterlibatan guru, dan penerapan metode berbasis praktik. Sementara itu, indikator pengendalian mencakup monitoring, refleksi hasil praktik, serta evaluasi dampak terhadap pembelajaran literasi.

Prosedur penelitian diawali dengan observasi awal terhadap kondisi sekolah, termasuk infrastruktur, praktik pembelajaran, serta kesiapan guru dalam mengelola pembelajaran literasi. Tahapan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai konteks tempat penelitian berlangsung, sekaligus mengidentifikasi kebutuhan riil guru dalam penguatan kompetensi literasi. Informasi awal ini digunakan sebagai dasar untuk menyusun fokus observasi dan pedoman wawancara yang lebih tajam pada tahap pengumpulan data selanjutnya.

Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik utama. Pertama, observasi non-partisipatif dilakukan untuk merekam jalannya proses pelatihan, pelaksanaan Model MEKAR di kelas, serta mengamati faktor pendukung dan penghambat yang muncul selama kegiatan berlangsung. Kedua, wawancara semi-terstruktur dilakukan terhadap kepala sekolah, guru peserta pelatihan, fasilitator daerah, dan komite sekolah guna memperoleh informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah modul pelatihan, jurnal refleksi guru, rencana tindak lanjut (RTL), serta dokumen capaian literasi dari Rapor Pendidikan dan asesmen sekolah.

Keempat, analisis dokumen digunakan untuk menguji konsistensi antara rencana pelatihan dengan implementasi di lapangan. Dokumen seperti rencana kerja sekolah, catatan fasilitator, dan laporan evaluasi digunakan untuk memperkuat atau mengonfirmasi temuan dari observasi dan wawancara. Data yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut kemudian dianalisis secara induktif dan tematik untuk mengidentifikasi pola-pola penting dalam manajemen pelatihan Model MEKAR.

Proses analisis data dilakukan secara bertahap dan berulang melalui tahapan pengorganisasian data, pengkodean terbuka, identifikasi kategori, dan penemuan tema-tema utama. Peneliti menggunakan pendekatan analisis model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik ini memberikan fleksibilitas dalam membaca dinamika data secara menyeluruh, sekaligus memungkinkan terjadinya proses refleksi selama pengumpulan dan analisis data berlangsung.

Untuk meningkatkan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, teknik, dan dokumen yang relevan. Validasi dilakukan pula melalui member checking, yaitu konfirmasi ulang hasil wawancara dan interpretasi data kepada informan utama. Dengan prosedur ini, penelitian berupaya menggambarkan secara mendalam dan akurat manajemen pelaksanaan pelatihan berbasis Model MEKAR dalam upaya meningkatkan kompetensi literasi peserta didik di dua sekolah dasar intervensi di Kecamatan Labuapi.

Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan manajemen pelatihan literasi berbasis Model MEKAR di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu menunjukkan pengelolaan yang sistematis melalui empat tahapan utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Setiap tahap memiliki karakteristik dan dinamika tersendiri yang memengaruhi efektivitas pelatihan serta dampaknya terhadap kompetensi literasi peserta didik. Secara umum, pelatihan ini membawa perubahan signifikan pada praktik pembelajaran literasi di kelas, yang sebelumnya bersifat pasif menjadi aktif, kolaboratif, dan kontekstual.

Tahap perencanaan pelatihan dirancang berdasarkan analisis data capaian literasi pada Rapor Pendidikan 2024 serta hasil asesmen awal terhadap guru dan siswa. Data ini digunakan untuk merumuskan kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan konteks sekolah. Pendekatan berbasis kebutuhan (*needs-based approach*) terbukti relevan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, sebagaimana ditegaskan oleh Knowles dalam prinsip andragogi yang menekankan pentingnya pelatihan yang kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan nyata guru (Knowles, 1980). Di dua sekolah intervensi, materi pelatihan disusun untuk menanggapi masalah rendahnya minat baca siswa, kurangnya penggunaan teks multimodal, serta lemahnya integrasi literasi dalam mata pelajaran.

Proses perencanaan melibatkan kepala sekolah, guru koordinator literasi, fasilitator daerah, dan pengawas. Pelibatan banyak pihak ini mencerminkan prinsip manajemen partisipatif dalam pendidikan, yang mendorong kolaborasi sejak awal dan memperkuat rasa memiliki terhadap program (Mulyasa, 2013). Adanya musyawarah sekolah dalam menyusun jadwal pelatihan, menentukan narasumber, dan merancang rencana tindak lanjut (RTL) menjadi bukti bahwa proses perencanaan tidak bersifat top-down. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan kebutuhan dan kendala

yang dihadapi di kelas, sehingga pelatihan menjadi lebih relevan dan aplikatif.

Pengorganisasian pelatihan dilakukan dengan membentuk tim pelaksana di tingkat sekolah. Tim ini terdiri dari kepala sekolah sebagai penanggung jawab umum, guru koordinator literasi sebagai penghubung dengan fasilitator, serta guru-guru kelas sebagai peserta aktif. Struktur ini menciptakan koordinasi yang lebih baik dan distribusi tanggung jawab yang jelas. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mintzberg (1979) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang tepat memudahkan koordinasi dan memperkuat efektivitas program.

Keberadaan fasilitator dari luar sekolah yang berperan sebagai mentor turut memperkuat sistem pengorganisasian. Fasilitator ini tidak hanya memberikan materi, tetapi juga mendampingi guru dalam menerapkan strategi literasi di kelas. Pola hubungan antara fasilitator dan guru bersifat dialogis dan mendukung, bukan instruktif, sehingga menciptakan ruang belajar yang setara dan saling menghargai. Dalam praktiknya, guru menjadi lebih terbuka terhadap masukan dan refleksi, yang mempercepat proses perubahan pedagogi.

Pada tahap pelaksanaan, Model MEKAR berhasil mengubah pola pelatihan dari bersifat teoritis menjadi berbasis praktik langsung. Guru terlibat dalam berbagai aktivitas seperti membuat sudut baca, mengembangkan bahan ajar berbasis buku cerita lokal, serta merancang proyek literasi kelas seperti "Pojok Cerita Mingguan" dan "Festival Membaca." Aktivitas ini memperkuat konsep belajar melalui pengalaman (*experiential learning*), di mana guru belajar dengan melakukan (Kolb, 1984). Perubahan ini juga mencerminkan prinsip pembelajaran transformatif yang mendorong guru untuk memaknai ulang praktik mengajarnya.

Pelatihan menggunakan skema *in-on-in*, yaitu pelatihan awal (*in service*), implementasi di kelas (*on the job*), dan pendampingan lanjutan (*in service lanjutan*), terbukti efektif mendorong keberlanjutan proses belajar guru. Guru tidak hanya menjadi peserta pasif, tetapi juga aktor utama dalam mengembangkan strategi literasi yang sesuai dengan konteks kelas masing-masing. Pendekatan ini konsisten dengan temuan Guskey (2002) yang menekankan pentingnya pelatihan berbasis praktik nyata agar dapat menghasilkan perubahan jangka panjang dalam pembelajaran.

Implementasi Model MEKAR juga menunjukkan peningkatan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran literasi. Observasi kelas menunjukkan bahwa siswa menjadi lebih aktif berdiskusi, membaca bersama, dan menanggapi teks dalam berbagai bentuk. Penggunaan bahan ajar multimodal seperti gambar,

video pendek, dan buku bergambar lokal memperkaya pengalaman literasi siswa. Lingkungan kelas menjadi lebih hidup dan mendorong minat baca, yang sebelumnya sangat rendah. Guru melaporkan bahwa siswa mulai membawa buku dari rumah dan membaca secara sukarela saat waktu luang.

Supervisi dan evaluasi rutin menjadi bagian penting dari tahap pengendalian. Kepala sekolah dan fasilitator secara berkala mengamati pelaksanaan strategi literasi di kelas dan memberikan umpan balik secara konstruktif. Evaluasi tidak hanya berfokus pada kehadiran guru dalam pelatihan, tetapi juga pada sejauh mana guru mengimplementasikan strategi yang dipelajari. Laporan refleksi mingguan menjadi alat penting dalam mengukur perubahan sikap dan praktik guru. Supervisi dilakukan dengan pendekatan coaching, bukan pengawasan konvensional, sehingga guru merasa didampingi, bukan diawasi.

Dampak pelatihan terhadap kompetensi literasi peserta didik terlihat dari data asesmen kelas dan Rapor Pendidikan 2025. Kedua sekolah menunjukkan peningkatan dalam indikator literasi membaca, seperti kemampuan memahami isi bacaan, menjawab pertanyaan kritis, dan membuat ringkasan teks. Selain itu, tingkat partisipasi dalam kegiatan literasi seperti pojok baca dan lomba menulis meningkat secara signifikan. Temuan ini menunjukkan keterkaitan antara kualitas pelatihan guru dan hasil belajar siswa, sebagaimana dinyatakan oleh Darling-Hammond bahwa peningkatan kapasitas guru berbanding lurus dengan capaian siswa (Darling-Hammond, 2006).

Namun, pelaksanaan pelatihan juga menghadapi beberapa tantangan. Di antaranya adalah keterbatasan waktu guru karena beban administrasi, variasi kemampuan awal guru dalam mengelola literasi, serta belum semua guru mampu memanfaatkan teknologi dalam pengembangan bahan ajar literasi. Tantangan ini tidak mengurangi keberhasilan model, tetapi menjadi catatan penting untuk penguatan program di masa depan. Strategi pendampingan yang lebih fleksibel dan terintegrasi dalam rutinitas sekolah dapat menjadi solusi yang realistis untuk menjawab kendala tersebut.

Selain itu, keberhasilan implementasi model sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung inovasi, serta adanya budaya kolaboratif antar-guru. Sekolah yang memiliki ruang diskusi rutin, seperti komunitas belajar literasi atau forum refleksi mingguan, cenderung lebih berhasil dalam mengembangkan praktik literasi yang konsisten. Temuan ini memperkuat pentingnya manajemen sekolah dalam mendukung program pelatihan guru agar tidak berhenti sebagai kegiatan sesaat.

Dalam konteks pelatihan guru di daerah dengan capaian literasi rendah, Model MEKAR menawarkan

pendekatan yang aplikatif dan berkelanjutan. Tidak hanya memberikan pengetahuan baru kepada guru, model ini juga mendorong perubahan perilaku dan memperkuat komunitas belajar di sekolah. Proses pendampingan yang menyatu dengan kegiatan mengajar sehari-hari menjadikan pelatihan tidak bersifat episodik, tetapi terintegrasi dengan praktik profesional guru.

Studi ini menunjukkan bahwa pelatihan literasi tidak cukup hanya dilakukan melalui workshop satu arah, melainkan perlu dirancang dengan pendekatan manajerial yang melibatkan berbagai aktor dan sumber daya secara aktif. Manajemen pelatihan yang terstruktur, kolaboratif, dan berbasis refleksi dapat mempercepat terjadinya perubahan pedagogi yang berdampak pada hasil belajar siswa. Model MEKAR, dengan lima tahapannya, mampu menjembatani teori dan praktik secara nyata di ruang kelas.

Dengan demikian, manajemen pelatihan berbasis Model MEKAR di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu menjadi contoh konkret bahwa transformasi pembelajaran literasi dapat dicapai melalui intervensi yang tepat dan kontekstual. Keberhasilan dua sekolah tersebut menunjukkan bahwa pelatihan guru yang dirancang dengan memperhatikan kebutuhan nyata, dilaksanakan melalui pendekatan berbasis praktik, dan dikendalikan dengan monitoring reflektif, mampu memberikan kontribusi nyata terhadap budaya literasi yang hidup di sekolah dasar.

Kesimpulan

Pelaksanaan manajemen pelatihan literasi berbasis Model MEKAR di SDN 1 Bajur dan SDN 3 Merembu menunjukkan efektivitas pendekatan yang sistematis dan kontekstual melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan yang disusun berdasarkan analisis data Rapor Pendidikan dan asesmen kebutuhan menghasilkan materi pelatihan yang relevan, sementara pengorganisasian yang melibatkan tim sekolah dan fasilitator eksternal mendukung koordinasi dan kolaborasi antarperan. Pada tahap pelaksanaan, guru terlibat aktif dalam kegiatan berbasis praktik seperti pengembangan sudut baca, proyek literasi, dan pemanfaatan bahan bacaan multimodal, yang berkontribusi pada peningkatan minat dan keterlibatan peserta didik dalam kegiatan literasi. Pengendalian dilakukan melalui supervisi reflektif dan evaluasi berkala yang menunjukkan peningkatan kompetensi literasi siswa serta perubahan positif dalam praktik mengajar guru. Keberhasilan pelatihan ini ditopang oleh kepemimpinan sekolah yang partisipatif, budaya kolaboratif antarguru, dan sistem pendampingan yang

berkelanjutan, meskipun tantangan seperti keterbatasan waktu dan variasi kompetensi guru tetap menjadi catatan untuk penguatan program di masa mendatang.

Daftar Pustaka

- BPMP NTB. (2024). *Laporan hasil analisis literasi Kabupaten Lombok Barat*. Mataram: Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Nusa Tenggara Barat.
- Darling-Hammond, L. (2006). *Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs*. Jossey-Bass.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381–391.
<https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Kemendikbudristek. (2022). *Profil pelajar Pancasila: Buku panduan implementasi kurikulum merdeka*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy* (Revised ed.). Cambridge Adult Education.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.